Évaluation : Mode d'emploi

Par Nathalie Francisci, Adm.A, CRHA
Présidente fondatrice du cabinet Venatus conseil
www.venatus.com

Qui apprécie la «fameuse » entrevue annuelle d'évaluation? Rares sont ceux qui perçoivent ce moment de manière positive et constructive, peu importe de quel côté de la table on se trouve. Pourtant, n'est-ce pas là l'occasion ultime de mettre à plat l'année qui vient de s'écouler et faire le point pour mieux planifier les mois qui vont suivre ?

L'évaluation annuelle est un temps fort dans les organisations. Cette période mobilise sur plusieurs semaines les gestionnaires et leurs troupes. Moment tant attendu pour certains et redouté par d'autres, l'entrevue annuelle est souvent perçue comme une corvée. « On y perd son temps, on y est mal à l'aise et en plus on ne se dit jamais rien. » La plupart des gens voient l'exercice comme une sanction. Un verdict doit tomber sur leur performance. Il faut dire que bien souvent, cette entrevue conditionne l'accès à la bonification. Elle laisse alors la place à certains calculs qui peuvent venir biaiser l'échange. « Je dois être coté 2 pour avoir ma prime. Je dois donc le négocier » ou encore «Je vais le coter 3 pour éviter de verser une prime car elles sont octroyées à partir de la cote 2 ». C'est le piège à éviter.

Et si vous faisiez de votre prochaine rencontre un réel moment d'échange visant à planifier l'année suivante ?

Voici quelques pistes de réflexion pour faire de votre prochaine entrevue un outil de gestion de votre performance.

- → **On ne subit pas l'évaluation.** Ce n'est ni un tribunal ni l'échafaud. Dites-vous bien que même votre supérieur sera évalué par son patron. Pensez aussi que vous avez le droit de l'évaluer. Qui vous dit qu'il n'est pas aussi anxieux que vous ? Donner du feed-back est tout aussi difficile que de le recevoir. Bien sûr c'est plus facile lorsque tout va bien et que les résultats sont atteints. Pourtant même quand ça va bien, il faut savoir y donner de la valeur ajoutée au risque de ne rien se dire : « Bravo, tu as bien performé, continue ! » En deux minutes, votre cas est réglé et vous aurez perdu votre temps.

- → **N'attendez pas d'y être forcé par le calendrier de l'entreprise.** Si on a quelque chose à souligner de bon ou de mauvais, on le fait au fur et à mesure. L'entrevue annuelle n'est pas faite pour ressasser vos mauvais coups ou vos exploits, elle doit en dresser la synthèse pour bâtir votre prochain plan d'action. Les meilleurs patrons savent bien que la gestion se fait au quotidien et pas seulement lorsque c'est prévu. De même, il ne tient qu'à vous de solliciter des rencontres régulières avec votre supérieur.

- → **Préparez-vous à l'avance.** On n'attend pas la veille de la rencontre pour penser à ce dont on va discuter. Que vous soyez évaluateur ou évalué, relisez la description du poste et réviser les objectifs qui ont été fixés en début d'année. Faites un tableau de ce qui a été demandé et inscrivez-y les réalisations et les échecs. La mémoire nous fait souvent défaut. Prenez des notes pendant l'année. Quels ont été vos facteurs de réussite ou d'échec? Quels en sont les causes et les événements marquants? Plus vous vous serez préparé en documentant votre réflexion, mieux vous réagirez face à votre interlocuteur et éviterez les surprises. Vous rendrez la discussion bien plus intéressante en ayant sous la main des exemples, des chiffres et des faits. Vous aurez ainsi l'occasion de structurer l'entrevue et de cerner les vrais enjeux.

- → **Choisissez le moment idéal** dans la semaine ou dans la journée. Ne faites pas cette rencontre n'importe quand ou n'importe où. Si vous décidez d'aller à l'extérieur du bureau, au restaurant par exemple, ne perdez pas de vue l'objectif et ne vous laissez pas distraire (personnellement je conseille fortement de rester à la salle de réunion, vous pourrez toujours aller manger ensemble après).

- → **Soyez positif.** Vous êtes là pour faire un retour sur ce qui a bien fonctionné ou non. Même si l'année n'a pas été bonne, vous devez rester confiant et vous servir de vos erreurs pour mieux performer demain.

- → **Faites preuve d'écoute.** Sachez observer et laissez l'autre s'exprimer. Même si ce n'est pas agréable à entendre (ne me dites pas que vous ne vous y attendiez pas….), chacun à le droit d'exprimer son point de vue. Lorsque vous n'êtes pas d'accord, il ne sert à rien de hausser le ton ou d'interrompre votre interlocuteur. Prenez une bonne respiration afin de rester calme. Vous pourrez « plaider » votre cause avec d'autant plus de force que l'autre sera allé jusqu'au bout de son explication.

- → **Soyez proactif.** C'est une session de travail de laquelle doit découler un plan d'action. Je parle ici de poser des gestes concrets en matière de formation, d'élaboration de projets, ou d'amélioration de vos conditions de travail et de votre salaire. Une fois les objectifs fixés, assurez-vous en partant de connaître la date de votre prochaine rencontre.

- → **Prenez des notes et rédigez un compte rendu par la suite.** Même si les services de ressources humaines fournissent souvent un formulaire, celui-ci ne permet pas toujours de rendre compte de tous les propos échangés. Ce compte rendu vous servira à mieux vous préparer la prochaine fois.

Cet article ne constitue pas une prise de position de l'Ordre des comptables agréés du Québec. Les opinions qui y sont exprimées n'engagent que leur auteur.